

مجلّة الواحات للبحوث والدراسات
ردمد 7163- 1112 العدد 7 (2009) : 469 - 477
http://elwahat.univ-ghardaia.dz

الموارد البشرية ودورها في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات المصرفية

محمد مولود غزيل[1] و محمود بلال الوادي[2]
[1] ـ كلية العلوم الاقتصادية التسيير العلوم التجارية المركز الجامعي غرداية
[2] ـ جامعة عمان العربية للدراسات العليا بالأردن
غرداية ص ب 455 غرداية 47000 ,الجزائر

مقدمة

إن مبدأ التنافس ليس وليد العصر الحديث، بل يتعدى من ان يكون ميلاده تاريخ وجود المؤسسات، فقد كانت تعيش القبائل القديمة جدا في العصور الغابرة على مفهوم القوة وفرض الوجود في الميدان، فتتنافس من أجل البقاء والسيطرة ونشر النفوذ، وذلك لم يكن بشكل عشوائي، وانما كانت ترصد له كل الطاقات البشرية والمادية بشكل تراكمي، فقد اهتمو بالتدريب وكان من أهم الخطط الناجحة في التفوق على الاعداءو المنافسين، فقد كان التدريب يعزز القوة التنافسية للقبائل.

لن تبقى المؤسسات بكل انواعها ومستوياتها وتخصصاتها في منآى عن هذا المفهوم، فالسوق يعتبر بمثابة ميدان التنافس لهذه المؤسسات، وكلما كثر عدد المنافسين وتطور مستواهم، كلما كانت المنافسة أشد، إلى أن يتحول الأمر الى مسألة بقاء أو موت، وفي ضل تساوي العديد من المؤسسات من جانب الفرص المادية من حيث الملكية والكفاءة في استعمالها، أصبح اللعب يرتكز على مفهوم الاستثمار في العنصر البشري من أجل الضفر بالتميز والقوة التي تتميز بها المؤسسة دون غيرها، وذلك باختيار البرامج التدريبية الكفيلة بجعل المورد البشري للمؤسسة قادرا على تأمين قناة الأمان والتواجد ضمن السوق وحتى الهيمنة عليه.

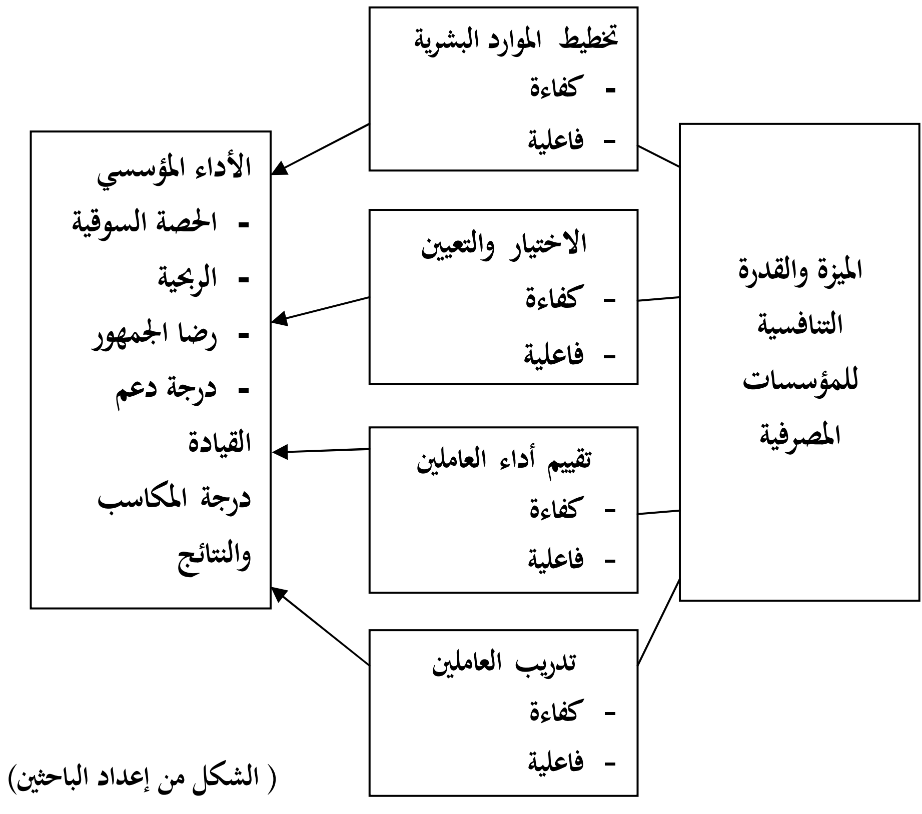
لا يتم الحكم على الميزة التنافسية لأي مؤسسة عن طريق ادراك ما مدى تحكم المورد البشري في استعماله لمختلف الادوات والوسائل المادية المتوفرة مثل الحاسوب ورأس المال بالمفهوم التقليدي ومختلف المصادر غير البشرية، وانما يتم ذلك بالاعتماد على مايمكن أن يحققه المورد البشري من انجازات ابداعية وابتكارية ومتميزة عن نضيره في المؤسسات المنافسة، بحيث تقود نحو تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية بالغة المستوى.

نحاول من خلال هذه الورقة العلمية المقدمة لمناقشتها ضمن هذا الملتقى الوطني، تسليط الضوء على بعض النقاط التي تعالج موضوع المورد البشري ودوره في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات بشكل عام، والمصارف بشكل خاص، وذلك بطريقة وصفية تحليلية ضمن الخطة التالية:

☒ المبحث الاول: الميزة التنافسية في المؤسسات المصرفية

أولا:– المؤشرات الرئيسية لقياس الميزة التنافسية للمؤسسات المصرفية: في هذا الاطار، إن معالجة موضوع الميزة التنافسية يجب ان ينصب على مجموعة من النقاط الرئيسية وتقييمها كل على حدة، مع مرعاة أن كل نقطة منها يجب ان تنجز بالاعتماد على قيم ومدى كفاءة وفاعلية مجموع النقاط الأخرى، يمكن توضيح ذلك عن طريق الشكل التالي

الشكل يوضح المؤشرات الرئيسية لقياس الميزة التنافسية للمؤسسات المصرفية



(الشكل من إعداد الباحثين)

ثانيا:– مفاهيم حول مؤشرات قياس الميزة التنافسية للمؤسسات المصرفية

ولكن وقبل ذلك، علينا أن نعرف ماهية المؤسسة المصرفية:

1. ماهية المؤسسات المصرفية: مفهوم المصرف: ترجع كلمة بنك إلى أصل الكلمة الفرنسية banque وإلى أصل الكلمة الإيطالية banca وتعنى هاتين الكلمتين صندوق متين لحفظ النفائس chest وكذا مقعد طويل لشخصين أو أكثر bench وتصف دلالة هاتين الكلمتين الوظيفتين الأساسيتين التي تقوم بهما المصارف التجارية , حيث تعبر الكلمة الأولى chest عن وظيفة (الحماية) وبمعنى آخر المكان الذي يحتفظ فيه بكل ما هو ذو قيمة , وتتمثل حماية البنك في (محفظة) أصوله الفعالة التي يقتنيها , حيث تمثل تلك المحفظة قلب البنك النابض بحركته ونشطة ولذا فإن فهم كلمة (بنك) تدعو إلى التفكير في الودائع المصرفية التي تتحول إلى أصول مالية تمثل حقوقاً لمجموع المودعين بمختلف فئاتهم.

وتعبر الكلمة الثانية bench عن المنضدة أو مكان تغيير النقود ويشير هذا المعنى إلى وظيفة (المعاملات)(1)

ومن الناحية العملية يرجع الأصل التاريخي لظهور البنوك إلى إستحداث النقود الورقية كوسيلة للتبادل فيما بين الأفراد. ومع تطور وتوسع عملية التبادل سواء على المستوى المحلى أو المستوى الدولي تطورت أنشطة البنوك لتغطى الاحتياجات المستجدة لمثل هذه الأنشطة كوسيلة من وسائل تسهيل عملية التبادل(2)

2. تعريف المصرف: ليس هناك تعريف موحد متفق علية لتعريف المصرف بل هناك قوانين أو مواد في قوانين وسوابق قضائية حاولت تعريف المصرف، عموما عُرف المصرف في المعجم الوسيط بأنه مؤسسة تقوم بعمليات الائتمان بالاقتراض والإقراض, كما أشير في اللغة العربية إلى أنَ كلمة مصرف (بكسر الراء) تستخدم لتعنى (بنك) وهى مأخوذة من الصرف والصرف –في اللغة العربية– يعنى بيع النقد بالنقد ويقصد به المكان الذي يتم منه الصرف) (3)

كما ورد تعريف المصرف في قانون الكمبيالات البريطانى لسنة 1882م بأنة (أي شخص يقوم بممارسة الأعمال المصرفية.

كما عرفه أيضاً بأنه أي جهة مصدق لها من قبل وزارة الخزانة للعمل كبنك (4)

كما ورد بقانون الطوابع البريطانى لسنة 1891 بان المصرف هو أي شخص يقوم بالأعمال المصرفية في المملكة المتحدة. أما قانون الإسكان البريطانى لسنة 1962 فقد عرف المصرف بأنة أي شخص معنوي أو شراكة تقوم بالأعمال المصرفية أو أي مصرف إدخار أو وصى على المدخرات التي تودع لدية من قبل المؤسسات تحت أي قانون برلماني (5)

ثالثا:– تخطيط الموارد البشرية: هو عملية ربط الاحتياجات المستقبلية مع العرض المحتمل للموارد البشرية، آخذاً بعين بالاعتبار الوضع الحالي والتوجهات الاستراتيجية المستقبلية للمنظمة المعنية(6)

1. الاختيار والتعيين: هو الاختيار الذي يمكن أن يساعد في توظيف وترقية من هو الأفضل لصياغة الاستراتيجية وتوظيف الأفراد في المنظمة الأكثر فاعلية في تنفيذ الاستراتيجية (7)

2. تدريب العاملين: هو التدريب الذي يعنى بتطوير الموارد البشرية وتمكينها وإكسابها المهارات والقابليات المطلوبة.

3. تقييم أداء العاملين: هو التقييم الذي يزود المنظمة بتغذية عكسية عن أداء العاملين، من أجل تطويره بخطط مستقبلية، وكذلك تزويد المنظمة بوثائق داعمة للقرارات المتعلقة بالأفراد

رابعا:– الكفاءة والفاعلية وإدارة الموارد البشرية: المفهوم والاهداف

1. مفهوم الكفاءة: الكفاءة لغة: كافأ الشيء أي ساواه وماثله، وكفاء الأمر مثله، والكفاية أو الكفاءة هي المساواة والكفؤ هو النظير (8)

والكفاءة: في ضوء ذلك هي القدرة على تحقيق المطلوب.

ويميز الباحث بين الكفاية والكفاءة فيرى أن الكفاية تعكس الكم اكثر منها للكيف، حيث تطرق إلي الكفاية الاقتصادية التي قال إنها تعني إنتاج المنتج بالأسلوب المحقق لأقل تضحية ممكنة من جانب المنظمة والكفاية التكنولوجية التي تعني اختيار انسب أسلوب وأفضل طريقة للإنتاج.

في حين يرى أن الكفاءة تعتبر عنصراً من عناصر النمو والتقدم للأفراد أو للمنظمات، تتطلب وجود رغبة لدى الفرد في عمله وقدرته عليه كي يتسنى له إتقان عمله, حيث يلاحظ أن عنصري القدرة والرغبة هما محددا الكفاءة, فيقال إن الكفاية دالة في الكمية والكفاءة دالة في النوعية

2. مفهوم الفاعلية: الفاعلية لغة: الفاعل الذي قام أو يقوم بالفعل، أما الفعّال فهي صيغة مبالغة من اسم الفاعل

والفاعلية في ضوء ذلك هي القدرة العملية الملموسة على تحقيق الأفعال، حيث يتعلق مفهوم الفاعلية بمدى النجاح في تحقيق الأهداف المنشودة، فإذا نجح المديرون في تحقيق أهداف المنشأة فإنهم يوصفون بأنهم فعالون، وهكذا فإن الفاعلية تتعلق بالحصول على النتائج المتوخاة.

ويرى الباحث أنه بالرغم من أن الكفاءة والفاعلية مرتبطان مع بعضهما إلا أن الكفاءة تعني محاولة الوصول إلى الهدف بأقل تكلفة ووقت وجهد أما الفاعلية فتعني الوصول إلى الهدف المطلوب.

3. مفهوم إدارة الموارد البشرية :إدارة الأفراد أنها تلك الإدارة التي تقوم بمهام التخطيط والتنظيم والتوظيف والقيادة والرقابة للأفراد العاملين في المنظمة، وبالتالي فهي تعنى بأداء الوظائف أو النشاطات التالية:

– وظيفة التخطيط: وتشمل التنبؤ ووضع الأهداف والمعايير وتطوير القواعد والإجراءات ووضع الخطط المستقبلية.

– وظيفة التنظيم: وهي التي تقوم بتحديد أعمال الأفراد العاملين وتوزيعهم على الأقسام ومنحهم الصلاحيات الكفيلة بإنجاز أعمالهم، علاوة على تنسيق جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة.

– وظيفة التوظيف: وتشمل اختيار نوع الأفراد المراد تشغيلهم ووضع معايير أداء لهم وتحديد أجورهم ومكافآتهم بالإضافة إلى تدريبهم

– وظيفة القيادة: وهي توجيه الأفراد العاملين في أداء أعمالهم ورفع معنوياتهم وزيادة دافعيتهم تجاه العمل.

– وظيفة الرقابة: وتشمل وضع المعايير لتحقيق الأهداف ثم قياس الأداء الفعلي للتأكد من أن الأداء الفعلي يتطابق مع هذه المعايير واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الضرورة.

وتعرف إدارة الموارد البشرية أنها الإدارة المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف المنظمة والفرد والمجتمع.

وتتمثل أهداف إدارة الموارد البشرية بما يلي:

– الأهداف الخاصة: وتشمل الجذب والاحتفاظ والدافعية والتدريب.

– الأهداف التنظيمية: وتشمل الإنتاجية وتحسين حياة العمل والإذعان القانوني والميزة التنافسية.

– الأهداف العامة: وتشمل البقاء والتنافسية والنمو والربحية والمرونة.

خامسا: دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة: يرى أبو شيخة (9)، أن للإدارة الموارد البشرية دورين ومهمتين أساسيتين إدارية وتخصصية, فالمهمة الإدارية تشترك مع مختلف الوحدات التنظيمية في المنظمة وتتمثل في وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والإبداع وتخصيص الموارد. وأما المهمة التخصصية فتمارسها إدارة الموارد البشرية بدءا بتخطيط الموارد البشرية ومرورا بالتدريب وتقويم أداء العاملين وانتهاء بالسلامة المهنية ورعاية العاملين. ويرى Dissler (11 :2003) أن دور إدارة الموارد البشرية قد تحول من دور الحامي والمنظم إلى شريك استراتيجي ووكيل تغيير.

في حين يرى تشاندا وكابرا (2002: 187) أن دور وظيفة الموارد البشرية يتمثل في تحقيق أهداف العمل, لذلك يجب أن ترتبط أنشطة الموارد البشرية برسالة المنظمة, وبأهدافها, لأنها لا يمكنها أن تعمل في فراغ.

المبحث الثاني: تنمية الموارد البشرية ودورها في تحسين القدره التنافسيه للوحده الاقتصادية: يشهد العالم تحولات سريعه نتيجة العولمه , مما شكل بيئه جديده ملائمه أكثر لانتشار الشركات المتعدده الجنسيه في مختلف دول العالم, والاستفادة من المزايا المتاحة حيثما وجدت سواء على مستوى التمويل أو الانتاج أو التوزيع من اجل زيادة قدرتها التنافسيه ومواجهة منافسات الاخرين, وفي ظل الواقع الحالي والمتخلف لوحداتنا الاقتصاديه فأن التحول لمواجهة ذلك التطور لابد من ان يكون بموارد بشريه تمتلك المعرفه والكفاءه العلميه والخبرة اللازمة.

وهكذا تبرز اهمية الموارد البشريه في مجال التنميه , انطلاقاَ من كون ان العنصر البشري هو الوسيله والغاية في نفس الوقت في عملية التنميه , وعليه فأنه لايمكن الحديث عن التنميه دون الحديث عن تنمية الموارد البشريه , فتنمية الموارد البشريه تعتبر شرط سابق واساسي لتحقيق التنمية.

أولا: – تنمية الموارد البشرية:

تعرف بأنها اعداد العنصر البشري اعداد صحيحاَ بما يتفق واحتياجات المجتمع , على اساس انه بزيادة معرفة وقدرة الانسان يزداد ويتطور استغلاله للموارد الطبيعيه , فضلا عن زيادة طاقاته وجهوده (10).وقد اشار تقرير التنميه البشريه الصادر عن الامم المتحده سنة 1990 أن التنميه

البشريه تعني بتوسيع نطاق الاختيار أمام الافراد وذلك بزيادة فرصهم في التعليم والرعايه الصحيه والدخل والعماله (11). وقد تطور مفهوم تنمية الموارد البشريه (12) ولم يعد يقتصر فقط على التعليم والتدريب, بل اصبح يركز على تطوير أنماط التفكير والسلوك, ونوعية التعليم والتدريب, ونوعية مشاركة الجمهور في اتخاذ القرارات والعلاقات الاجتماعيه والعادات والتقاليد, وثقافة الشعوب, وطرق وأساليب العمل والانتاج أي تعبئة الناس بهدف زيادة قدراتهم على التحكم في مهاراتهم وقدراتهم.

إن تنمية الموارد البشرية (13) = الاعداد (إعداد الموارد البشريه) + المتابعة (تقييم الاداء) + المقابل (الأجور والرواتب والمكافات والحوافز) + المحافظة (الرعاية الاجتماعية والنفسية والاقتصادية) + الضبط (الاشراف والتوجيه) + التنمية (التدريب ورفع الكفاءة).

إن معنى ذلك ان كل مايدفع من مبالغ ستؤدي الى تنمية الموارد البشريه أي زيادة قيمتها وبالتالي فأن الباحث يؤيد هذا التوجه لانه يحدد القيمه الماليه التي يتم انفاقها من اجل الوصول الى قيمة الموارد البشريه التي يجب اثباتها في السجلات والقوائم.

وتشير تقارير الامم المتحده (14) الى ان تنمية الموارد البشريه تركز على: –

أ. أن يعيش الانسان حياة مديدة وصحية.

ب. أن يكتسبوا المعارف العلميه.

ت. أن يحصلوا على الموارد اللازمه لمستوى معيشة لائق.

ثانياَ:– الموارد البشريه في عصر العولمة:

إن العالم يتعامل اليوم في اقتصاد مفتوح ضمن قريه صغيره تدعى العالم نتيجة تطور التكنولوجيا فأصبح ينظر الى الموارد البشريه كرأس مال متحرك , والعولمه من منظور اداري هي عولمة النشاط المالي والتسويقي والانتاجي والتكنولوجي والمعلوماتي , أي عولمة اسواق المال والسلع والخدمات والتكنولوجيا والعماله.

إن التحول من المؤسسة التقليدية (15) بكل أشكالها (تنظيم هرمي, مركزيه, الاعتماد على التجربه,...الخ) الى المؤسسه المعاصره (تنظيم مفلطح وشبكي, تكامل فريق العمل, اللامركزيه, الاستراتيجيه, المعلومات,...الخ) يقوم اساساَ على نوعية وخصائص الموارد البشريه, فإذا توافرت القدره مع الرغبه في إطار منسجم ومتفاعل تصبح الموارد البشرية هي المدخل الاستراتيجي لادارة اهم اصول المؤسسه بهدف تحقيق ميزه تنافسيه.

ولغرض تطوير الموارد البشريه في عصر تكنولوجيا المعلومات فأن ذلك يتطلب مجموعه من الآليات:

1. تخطيط القوى العامله: تحتاج أي وحده اقتصاديه إلى موارد بشرية تؤدي من خلالها النشاط الذي تقوم به, وعليه يجب أن تقوم بتحديد احتياجاتها من أعداد ونوعيات مختلفة من الموارد البشرية. وحسن تحديد النوعيات والأعداد المناسبة من العمالة تكفل القيام بالأنشطة

على خير وجه، وبأقل تكلفة. أما سوء هذا التحديد فيعني وجود عمالة غير مناسبة في الأعمال والوظائف، ووجود أعداد غير مناسبة منها أيضًا، مما يؤدي في النهاية إلى اضطراب العمل، وزيادة تكلفة العمالة عما يجب أن تكون. ويعتمد تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية على مقارنة بسيطة بين ما هو مطلوب من العمالة وبين ما هو معروض منها داخل الوحده الاقتصاديه. فإذا كانت نتيجة المقارنة هو وجود فائض في عمالة المنظمة وجب التخلص منهم, أما إذا كانت النتيجة هي وجود عجز، فإنه يجب توفيره.

تخطيط الموارد البشرية هو محاولة لتحديد احتياجات الوحده الاقتصاديه من العاملين خلال فترة زمنية معينة، وهي الفترة التي يغطيها التخطيط، وهي سنة في العادة.وباختصار فإن تخطيط الموارد البشرية يعني أساسًا تحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة خلال فترة الخطة.

2. تدريب الموارد البشرية: هو إعداد الفرد وتدريبه على عمل معين لتزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جديرا بهذا العمل وكذلك اكسابه المعارف والمعلومات التي تنقصه من اجل رفع مستوى كفاءته الانتاجيه وزيادة انتاجيته في المؤسسه (16).

ويهدف التدريب إلى (17):

أ. زيادة الانتاج عن طريق تحسين المهارات والمعارف الفنيه لاداء الاعمال.

ب. سرعة تنفيذ الاعمال بصوره صحيحه.

ت. ضمان سلامة العامل لانه كلما زاد التدريب على استخدام الاله اصبح في استطاعته تجنب الضرر وتفادي الاخطار.

3. إعادة هندسة العمليات: يرتبط تحسين الانتاج بعملية اعادة هندسة العمليات والتي يقصد بها اجراء تغييرات جذريه للعمليات تؤدي الى حصول تغييرات جوهريه في المنتج , وان اعادة هندسة العمليات لن تنجح بدون مشاركة ادارة الموارد البشريه وتنميتها من خلال (18):-

- الحصول على الدعم والتأييد لجهود اعادة هندسة العمليات
- تشكيل فرق العمل
- تغيير طبيعة العمل
- التحول من الوظائف المراقبه إلى الوظائف الممكنة.
- التحول من التدريب إلى التعليم

4. تقييم الاداء: هي العمليه التي تصمم لتقدير ماانجزه الفرد, وتعد عملية تقييم الاداء مهمه بالنسبه لمحاسبة الموارد البشريه لانه من خلالها يمكن الاستفاده من ايجاد الطاقه الانتاجيه للموارد البشريه والتي عادة مايصعب قياسها , حيث ان العوامل التي تساعد للوصول الى هذا التقييم مثلا: كمية العمل المنجز, جودة العمل, مدى الاعتماد على المورد البشري, وحكمه وتقديره.

إن تقييم الأداء يخدم العديد من الأغراض منها (19):

أ. يوضح العامل الذي يجب تدريبه ومن الذي ينبغي نقله أو الاستغناء عنه.

ب. يبين الفرد الذي يستحق العلاوه أو الترقيه.

ت. يساعد في مقارنة العمل المنجز مع العمل المتوقع, وتحديد الاجراءات التصحيحيه الواجب اتخاذها.

ثالثاَ: – دور الموارد البشرية في تحسين القدره التنافسية

إن من آثار ظاهرة العولمه هو ظهور الشركات المتعددة الجنسيات نتيجة ازدياد التعامل التجاري مابين الشرق والغرب والشمال والجنوب ضمن هذا العالم ادى الى الانتشار الواسع للاستثمار الاجنبي والانتقال من الحضاره الصناعيه ذات المحتوى المادي الى الحضاره المعلوماتيه ذات المحتوى الفكري (20), وهذا أدى إلى اتساع المنافسة وشراستها بين مختلف الشركات والمنتجات.

خلاصة القول وصفوته: هو أن من اهم مقومات الميزه التنافسيه ان لم تكن اهمها على الاطلاق هي الموارد البشريه, لان كيفية تحكم الشركه بمواردها المختلفه (مادية, تنظيمية, معلومات, بشرية) هي أن تكون تحت سيطرة القدره العقليه التي تمتلكها هذه الموارد البشريه.

الهوامش:

1– محمد سويلم, إدارة المصارف التقليدية والإسلامية مدخل مقارن, (القاهرة: دار الطباعة الحديثة, بدون تاريخ), ص ص10– 11.

2– رمضان الشراح وآخرون, البنوك التجارية, (الكويت: ذات السلاسل للطباعة النشر والتوزيع, 1999م), ص 17.

3– رمضان الشراح وآخرون , مرجع سابق, ص 18.

4- F.E. Perry, Law and practice relating to banking, third edition.

- F.E. Perry, Law and practice relating to banking, third edition, pp 2-35

- Decenzo & Robbins, 1996 , P:1276

- Miner & Crane , 1995 ,P: 3477

8– ابن منظور (1997)، لسان العرب، الطبعة السادسة، المجلد الأول، بيروت.

9– أبو شيخة، نادر أحمد (2000)، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، (عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع).

10– موسى اللوزي, التنميه الاداريه: المفاهيم, الاسس, التطبيقات, الطبعه الاولى, دار وائل للنشر والتوزيع, عمان, الاردن, 2000

11– الأمم المتحدة, برنامج الامم المتحدة الانمائي, تقرير التنمية البشرية لعام 1990, وكالة الاهرام للتوزيع, القاهرة, مصر, 1991.

12 – مكتب العمل العربي , الموارد البشريه الغربيه ودورها في الحياة الاقتصاديه, مجلة العمل العربي, منظمة العمل العربيه, القاهره , عدد 98 ,1997

13– علي السلمي , ادارة الموارد البشريه , دار غريب للطباعه والنشر ,القاهره , 1997

14– الامم المتحده , برنامج الامم المتحده الانمائي, تقرير التنميه البشريه لعام 1995, دار العالم العربي للطباعه,

القاهره, 1995

15- احمد سيد مصطفى , مصدر سبق ذكره

16- علي الشرقاوي , ادارة النشاط الانتاجي في المشروعات الصناعيه , دار النهضه العربيه للطباعه والنشر, بدون سنة طبع

17- محمد رفيق الطيب , مدخل للتسيير اساسيات وفطائق وتقنيات, الجزء الثاني , دار النهضه العربيه للطباعه والنشر, بيروت, 1981

18- ديسلر جاري. ترجمة محمد سيد احمد عبد المتعال , ادارة الموارد البشريه, دار المريخ , المملكه العربيه السعوديه, 2003

19- جميل احمد توفيق , ادارة الاعمال , دار النهضه العربيه للطباعه والنشر , بيروت ,1981

20- راجي عنايت , العالم سنة 2000 مستقبل جديد للبشر , دار الشروق , الطبعه الرابعه ,1995